



L'orientation des politiques en terrain mouvant

**Comprendre l'environnement politique en pleine  
évolution dans la complexité du 21<sup>e</sup> siècle**



Gouvernement  
du Canada  
Horizons de politiques  
Canada

Government  
of Canada  
Policy Horizons  
Canada

Canada

## Remerciements

Un grand nombre de personnes ont contribué à cette étude prospective. Trente experts ont bien voulu donner de leur temps dans le cadre d'entrevues et plus d'une vingtaine de dirigeants de 12 ministères fédéraux ont participé à une série d'ateliers organisés en avril et mai 2012. L'équipe qui a mené l'étude prospective sur les leviers de politiques d'Horizons de politiques Canada était dirigée par Jean Kunz et formée de Teresa Bellefontaine, Stefanie Bowles, Steffen Christensen, Paul De Civita, Colin Dobson, Naomi Kuhn, Andrew MacDonald et Nancy White.

Nous tenons à offrir des remerciements particuliers à Vic Adamowicz, Caroline Andrews, Christian Bason, John Braithwaite, Bruce Doern, Dave Donovan, John Giraldez, Stelios Lozides, Guy Mc Kenzie, Peter Milley, Graham Room, Morris Rosenberg et Tushara Williams pour leurs précieux commentaires au sujet de la version préliminaire.

« De nos jours, les questions stratégiques sont plus complexes, plus «horizontales» et, de bien des façons, plus difficiles à gérer que jamais auparavant. Dans l'économie mondiale de l'information, tous les enjeux dont est saisi le Canada ont une dimension internationale, ainsi qu'une optique fédérale, provinciale, municipale, locale ou autochtone. À tous les chapitres, les citoyens qui le veulent ont la possibilité de s'exprimer. La scène politique compte maintenant beaucoup plus d'acteurs que par les années passées, et ceci est positif. Les gouvernements doivent être ouverts aux idées et à la participation de nombreux intervenants. »

Sixième rapport du Comité consultatif sur la  
fonction publique nommé par le Premier ministre :  
Vers l'avenir : le renouvellement de la fonction  
publique en période de transition,  
mars 2012



## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Remerciements .....   | 2  |
| Sommaire .....  | 4  |
| Introduction .....  | 5  |
| Un vent de changement dans le paysage des politiques .....  | 6  |
| Des réseaux de collaboration pour tout. ....  | 6  |
| Des frontières floues entre les acteurs sociétaux. ....   | 6  |
| La numérisation, les technologies mobiles et les mégadonnées .....  | 8  |
| Une transformation de la trousse d'outils stratégiques est en cours. ....   | 9  |
| S'attaquer à des problèmes complexes est en soi un travail d'équipe. ....   | 10 |
| Innovation et expérimentation ne sont pas que des mots à la mode. ....  | 10 |
| Pour modifier des comportements, il faut des connaissances et de l'information. ....                                    | 11 |
| Émergence de nouvelles réalités mondiales et locales .....  | 11 |
| Les acteurs politiques s'adaptent en innovant .....   | 12 |
| Utilisation des nouveaux leviers : quelques réflexions à l'intention du gouvernement. ....                              | 15 |
| Le partage des responsabilités, des risques et des avantages dans un environnement<br>où l'on collabore pour tout ..... | 15 |
| Rester agile, souple et novateur pendant que les frontières s'estompent .....   | 15 |
| Profiter au maximum des avantages de la numérisation. ....  | 16 |
| Réflexions en guise de conclusion : tout repose sur l'acceptation de la complexité .....                                | 17 |
| Renseignements complémentaires : leviers de politiques émergents et exemples .....                                      | 19 |
| Bibliographie .....   | 26 |
| Annexe 1 : Processus d'engagement. ....   | 32 |

**Horizons de politiques Canada** est une organisation de prospective dynamique du gouvernement du Canada dont le mandat a pour but d'aider, à anticiper les défis et les possibilités de politique émergents, à explorer de nouvelles connaissances et idées et à expérimenter les méthodes et les technologies visant à appuyer l'élaboration de politiques résilientes. Les opinions qui y sont exprimées dans les documents d'Horizons de politiques Canada ne sont pas nécessairement celles du gouvernement du Canada ou de ministères ou d'organismes en particulier.

Le présent document est disponible en version électronique sur le site web d'Horizons de politiques Canada à l'adresse suivante : [www.horizons.gc.ca](http://www.horizons.gc.ca)

Les publications d'Horizons de politiques Canada sont accessibles à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, et peuvent être reproduites, en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sans frais ni autre permission. Nous vous demandons seulement de citer Horizons de politiques Canada comme étant le ministère source de la publication.

PH4-121/2012-PDF  
978-1-100-99937-1

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2012.

## Sommaire

L'expression « leviers de politiques » désigne l'ensemble des outils, instruments et approches utilisés afin d'imposer des changements, de préserver certains éléments clés ou de maintenir la stabilité conformément aux valeurs de la société et aux objectifs entourant les politiques publiques. Bien que de nombreux *outils* ou *instruments d'élaboration de politiques* gouvernementales établis — tels que la réglementation, la fiscalité ou les dépenses — demeurent inchangés, la complexité croissante de l'environnement de fonctionnement modifie la façon dont les principaux acteurs sociétaux — particuliers, organisations de la société civile, entreprises et gouvernements — agissent comme *leviers*.

Les leviers de politiques sont en cours de redéfinition en raison de l'évolution rapide des méthodes et instruments que l'on utilisait auparavant, et de nouveaux leviers font leur apparition. Parmi les changements ayant entraîné la transformation des leviers de politiques, il y a :

- la prolifération de sociétés fortement réseautées;
- des frontières qui s'estompent entre les acteurs sociétaux;
- la numérisation, les technologies mobiles et les mégadonnées.

Ces facteurs contribuent à la prolifération d'une foule de nouveaux leviers de politiques utilisés par divers acteurs sociétaux. En voici quelques-uns :

- **Cocréation et gouvernance collaborative.** Divers acteurs collaborent pour trouver de nouvelles façons de répondre aux défis auxquels ils sont couramment confrontés :
  - le financement participatif et l'externalisation ouverte (où la technologie permet de faire appel à la population pour le financement d'un projet ou l'atteinte d'un objectif);

- les approches adaptées au milieu (identification et résolution de problèmes à l'échelle communautaire, en collaboration avec divers acteurs);
  - l'autorité décentralisée (délégation formelle ou informelle de l'autorité à des tiers ou à des parties concernées).
- **Innovation et expérimentation.** Les acteurs font des expérimentations afin de répondre à divers objectifs sociétaux (p. ex. sociaux, environnementaux ou économiques), souvent de façon simultanée :
    - carrefours d'innovation (concevoir et mettre à l'essai des interventions destinées, entre autres, au secteur public);
    - entreprises sociales et investissement d'impact (inclure les retombées sociales et environnementales dans le calcul du rendement et les objectifs);
    - gestion de la transition (expérimentation encadrée et souvent collaborative en vue d'introduire un changement sociotechnique systémique à long terme).
- **Modification des comportements basée sur les connaissances et l'information.** Consiste à mettre en œuvre de nouveaux types de processus et d'activités en fonction des connaissances ayant trait au comportement humain et à de nouveaux types d'information :
    - « coups de pouce » ou nudges (modifications de l'architecture du choix, qui facilitent les choix favorables pour la société);
    - récompenses et ludification (application de mécanismes ludiques et de gratifications en dehors des contextes de jeu);
    - données ouvertes (diffusion publique de données jusque-là exclusives ou difficiles à obtenir).

- **Activités passant de l'échelon mondial à l'échelon local et vice versa.** Où les activités locales se répercutent à l'échelon mondial, et vice versa :
  - normes de chaîne d'approvisionnement (application par le secteur privé de normes d'approvisionnement environnementales et sociales);
  - normes et lignes directrices internationales (communication et engagement volontaires ou obligatoires, selon divers codes de conduite);
  - échange de droits d'émission (réseaux de systèmes d'échange de droits d'émission de CO<sub>2</sub>).

Pendant qu'un vent de changement influe sur les leviers qui seront utilisés à l'avenir, des questions clés, qui pourraient nous aider à mieux répondre aux problèmes futurs, se posent. En s'adaptant et en adoptant de nouvelles politiques dans l'intérêt public, comment les divers ordres de gouvernement feront-ils pour partager la responsabilité, les risques et les avantages? Jusqu'à quel point et avec quelle rapidité les technologies numériques s'implanteront-elles dans la société? Nos cadres stratégiques seront-ils assez souples et durables pour répondre à ces changements?

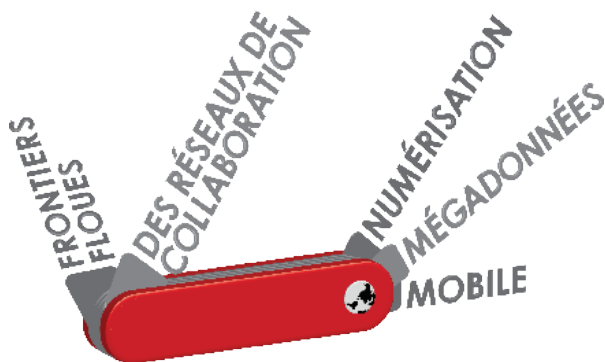
## Introduction

L'expression « leviers de politiques » désigne l'ensemble des outils, instruments et approches utilisés afin d'imposer des changements, de préserver certains éléments clés ou de maintenir la stabilité conformément aux valeurs de la société et aux objectifs entourant les politiques. Bien que les principaux leviers — tels que la fiscalité, les dépenses, la réglementation, la persuasion et la coordination — demeurent, la façon de les utiliser évolue en fonction de contextes changeants. Cette évolution est entraînée en partie par la manière dont les acteurs sociétaux — gouvernements, entreprises, organisations de la société civile (OSC) et individus — interagissent les uns avec les autres afin de résoudre des problèmes auxquels tous sont confrontés. Les questions stratégiques comme les changements climatiques, la compétitivité économique, les inégalités et la migration ont toujours été complexes. Motivée par cette complexité et favorisée par l'évolution des technologies, une transformation de la trousse d'outils stratégiques est en cours. En même temps, les acteurs explorent de nouvelles solutions possibles aux défis existants.

Quels sont les principaux moteurs de ces transformations et comment pourraient-ils évoluer au cours des quinze prochaines années? Quels sont les leviers de politiques émergents? En quoi les rôles et responsabilités incombant aux gouvernements, aux entreprises, OSC et aux citoyens sont-ils destinés à changer? Quelles en sont les répercussions pour les gouvernements? Voilà les questions qui seront examinées dans cette étude prospective.

## Un vent de changement dans le paysage des politiques

Dans un environnement complexe et mondialisé, cette transformation de la trousse d'outils stratégiques découlera sans doute de l'interaction continue entre différents acteurs sociétaux cherchant à atteindre leurs objectifs tout en relevant les défis auxquels ils font face. L'interaction entre d'innombrables moteurs ne fera que précipiter cette adaptation. La présente étude se penche sur trois moteurs essentiels qui propulsent ces changements à l'avant-scène.



### Des réseaux de collaboration pour tout

Dans le monde entier, particuliers, organisations et gouvernements découvrent de nouvelles façons d'entrer en contact. En même temps, les coûts et avantages de ces transactions et interactions évoluent considérablement en raison des nouvelles technologies de communication et de la mondialisation. *Cocréation* et *collaboration* sont en passe de devenir des mots clés du lexique des politiques, tout comme *réseau* et *gouvernance négociée*. La capacité d'influencer le changement continuera à osciller entre les divers acteurs sociétaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale, et ces acteurs continueront à négocier ces réseaux en fonction de l'influence que chaque partie peut

apporter à l'arrangement. Les principales relations entre tous les acteurs gagneront en importance (Yeung et Burke, 2012). Au fur et à mesure que divers acteurs responsables de l'élaboration, de la conception et de la mise en œuvre des politiques adopteront des rôles nouveaux ou différents, on s'éloignera assurément d'une structure centrée sur le gouvernement. En effet, il devient plus facile pour les citoyens et les consommateurs de contourner les hiérarchies de toutes sortes. De plus en plus, ils présentent leurs demandes directement aux politiciens et aux chefs d'entreprise, contournant les intermédiaires traditionnels tels que les bureaucraties gouvernementales, les médias et les OSC.

### Des frontières floues entre les acteurs sociétaux

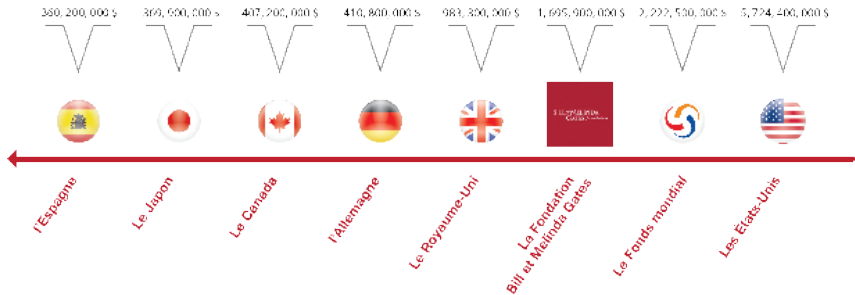
Avec le déplacement des coûts de transaction qui accompagne ces nouvelles formes de gouvernance, des acteurs sociétaux de plus en plus actifs concentrent leurs efforts de façon nouvelle, ce qui modifie les relations et les frontières entre les entreprises, les gouvernements, les consommateurs et les OSC. Un nombre croissant d'entreprises sociales s'imposent comme des modèles d'entreprises capables de générer des revenus sur le marché pour ensuite les investir à des fins sociales. Cela a mené à la création de nouvelles entités juridiques, telles que la **B-Corporation** (É.-U.), la **Community Interest Company** (R.-U.) et la **Community Contribution Company** ou C-3 (Colombie-Britannique), qui contribuent à brouiller les frontières entre les entreprises et les OSC et à remettre en question notre façon de caractériser, de réglementer et de taxer ce nouveau type d'entités juridiques. De nouvelles formes d'aide basées sur le **philanthrocapitalisme**, comme la pratique la **Fondation Bill et Melinda Gates** — ainsi que des initiatives lancées par des sociétés multinationales, telles que le système **LifeLink** de Grundfos, qui vise à faciliter l'accès à l'eau potable dans les pays en voie de développement — pourraient modifier la structure de l'aide internationale dans certains domaines comme celui de la santé.

D'un côté, les gouvernements qui fournissent de l'aide internationale pourraient profiter du pouvoir financier de ces fondations, comme complément à leurs efforts. D'un autre côté, les pays qui reçoivent de l'aide pourraient choisir de contourner l'aide généralement octroyée par les agences gouvernementales en faveur de ces grandes organisations non traditionnelles (Anderson, 2011).

La méfiance et le scepticisme risquent d'augmenter avec l'effacement des frontières entre les différents acteurs sociétaux, dont les actes ne sont pas nécessairement liés aux motivations premières (p. ex. les profits pour les entreprises, et les préoccupations communautaires pour les OSC). Avec la dégringolade des prix de l'information et les demandes de transparence, tout cela se répercute sur la façon dont se bâtissent les réputations en ligne et la confiance des consommateurs (Masum et Tovey, 2012).

Simultanément, les industries privées établissent des normes visant à faciliter le commerce, comme la norme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) qui, bien que ne reposant pas sur des règles gouvernementales, consiste en un système de certification très recherché pour les nouvelles constructions. Les besoins en approvisionnement des grandes entreprises s'approchent de plus en plus d'une forme de « réglementation privée » : les fournisseurs doivent répondre à des exigences au risque de se voir exclus des chaînes d'approvisionnement mondiales lucratives (Vogel, 2009). Bien que ces exigences privées ne soient pas exécutoires selon la loi, elles créent cependant des problèmes informels en ce qui concerne l'accès au marché.

**Dans certains cas, la contribution des ONG est plus importante que celle de certains pays**  
(AIDE INTERNATIONALE DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ, 2009)



Source : Rapport de l'OCDE sur l'aide dans le domaine de la santé  
(<http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/49907438.pdf>)

Toutes les icônes sont présentées à titre de référence seulement. Les graphiques ne représentent aucune forme d'approbation et ne servent pas à appuyer des objectifs personnels.

## La numérisation, les technologies mobiles et les mégadonnées

Les données sont devenues un outil important pour l'acquisition de connaissances sur le comportement. En plus de la prolifération des données, des connaissances auparavant considérées comme techniques et exclusives sont souvent disponibles gratuitement aujourd'hui. En plus de mener à une plus vaste diffusion du pouvoir parmi les acteurs sociétaux, ce changement se répercute sur divers secteurs d'activités. Par ailleurs, plus les sources de données et leurs utilisateurs sont nombreux et éparpillés, plus les interprétations contradictoires des données risquent d'augmenter. Plus on facilite l'accès aux données, moins on sait à qui elles appartiennent et qui est responsable de leur exactitude, de leur utilisation et de leur protection. La plus grande participation en ligne des particuliers entraîne la division de la population en différents groupes en fonction de leurs préférences ou de leurs intérêts personnels. Cela entraîne également l'émergence d'une « économie de l'attention », où les commerces, les gouvernements et les acteurs de la société civile luttent entre eux pour obtenir l'attention des consommateurs et des citoyens qu'ils souhaitent toucher afin d'atteindre leurs objectifs.

Différents acteurs vont continuer à tirer parti des connaissances sur le comportement et s'en servir comme levier essentiel à diverses fins, que ce soit la publicité, la mise en œuvre de programmes ou l'élaboration de politiques. De plus en plus, les technologies mobiles deviendront sans doute les plateformes grâce auxquelles on pourra obtenir et transmettre ces connaissances (Fogg et Eckles, 2007). De plus en plus d'objets sont dotés d'une intelligence artificielle et des capteurs enregistrent de nouveaux types d'information qui modifient le comportement humain. L'**analyse prévisionnelle**, qui permet de prédire des comportements futurs à partir de données existantes sur les comportements passés, est utilisée — de plus en plus, en temps réel — par les gouvernements, les compagnies d'assurances, les banques et les professionnels de la santé. Les

gouvernements sont en mesure de définir des points d'intervention futurs, par exemple en discernant des tendances irrégulières dans les déclarations de revenus, puis en les modélisant aux fins de gestion du comportement humain. Les particuliers pourraient économiser en utilisant des données émises par leur **portefeuille**, qui les informerait qu'ils ont trop dépensé, ou en programmant leur **réfrigérateur** pour qu'il les avertisse lorsque certains produits deviennent périmés.

[Traduction]

« Projétons-nous dans l'avenir et imaginons comment les choses se passeront dans 15 ans. En utilisant les technologies mobiles, les compagnies d'assurances vont nous motiver à faire de l'exercice, les gouvernements vont préconiser la conservation de l'énergie, les organismes de charité vont nous persuader de donner de notre temps et les soupirants vont conquérir le cœur de leur bien-aimée. C'est une révolution que rien ne pourra arrêter. »

B.J. Fogg et Dean Eckles,  
2007, p. 5



## Une transformation de la trousse d'outils stratégiques est en cours : les leviers de politiques émergents

Bien qu'il ne soit pas exhaustif, le tableau 1 donne un aperçu de la transformation de la trousse d'outils stratégiques qui est en cours, transformation rendue possible par les médias sociaux et par le besoin de faire les choses différemment et plus efficacement. (On trouvera une description détaillée des leviers de politiques plus loin dans le présent rapport, au chapitre « Renseignements supplémentaires : leviers de politiques émergents et exemples. ») Le lecteur est encouragé à enrichir ce chapitre en ajoutant de nouveaux exemples.

Tableau 1 : trousse d'outils stratégiques émergents

### COCRÉATION ET GOUVERNANCE COLLABORATIVE



- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement participatif et externalisation ouverte</li> <li>• Approches adaptées au milieu</li> <li>• Autorité décentralisée</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie permet de faire appel à la population pour le financement d'un projet ou l'atteinte d'un objectif.</li> <li>• Identification et résolution de problèmes au niveau communautaire, en collaboration avec divers acteurs.</li> <li>• L'autorité est déléguée à des tiers ou à des parties concernées.</li> </ul> |
|---|---|

### INNOVATION ET EXPÉRIMENTATION



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrefours d'innovation</li> <li>• Entreprises sociales et investissement d'impact</li> <li>• Gestion de la transition</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et mise à l'essai d'interventions destinées, entre autres, au secteur public.</li> <li>• Consiste à inclure les retombées sociales et environnementales dans le calcul du rendement et des objectifs.</li> <li>• Expérimentation encadrée en vue d'introduire un changement sociotechnique systémique à long terme.</li> </ul> |
|--|--|

### MODIFICATION DES COMPORTEMENTS BASÉE SUR LES CONNAISSANCES ET L'INFORMATION



- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Coups de pouce » ou nudges</li> <li>• Récompenses et ludification</li> <li>• Données ouvertes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifications de l'architecture du choix, qui facilitent les choix favorables pour la société.</li> <li>• Application de mécanismes ludiques et de gratification en dehors des contextes de jeu.</li> <li>• Diffusion publique de données jusque-là exclusives ou difficiles à obtenir.</li> </ul> |
|---|---|

### ACTIVITÉS PASSANT DE L'ÉCHELON MONDIAL À L'ÉCHELON LOCAL ET VICE VERSA



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes de chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Normes et lignes directrices internationales</li> <li>• Échange de droits d'émission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application par le secteur privé de normes d'approvisionnement environnementales et sociales</li> <li>• Communication et engagement volontaires ou obligatoires, selon divers codes de conduite.</li> <li>• Réseaux de systèmes d'échange de droits d'émission de CO<sub>2</sub></li> </ul> |
|--|--|



## S'attaquer à des problèmes complexes est en soi un travail d'équipe

La « gouvernance négociée » gagne du terrain au fur et à mesure que les gouvernements, les entreprises et la société civile reconnaissent la complexité des défis qu'ils ont à relever (Bellefontaine, 2012). La collaboration et la cocréation de solutions sont devenues un important levier, accéléré par les progrès des technologies de réseautique. La plupart des réseaux sont mis sur pied ou gérés par des organisations non gouvernementales ou des particuliers, comme l'a montré l'initiative Grand Challenges lancée par la fondation Gates. Un autre exemple est l'**Indice canadien du mieux-être** (ICME). Basé à l'université de Waterloo, l'ICME est un réseau indépendant d'experts canadiens et internationaux qui surveille le bien-être des Canadiens et fait la promotion de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.

En plus de chercher à obtenir du financement de sources gouvernementales et d'autres sources, des groupes et des particuliers peuvent recueillir des fonds en faisant appel au public par le biais de diverses organisations, telles que **Kiva** ou **Kickstarter**. En mars 2012, le Sénat américain a adopté, après son approbation par les deux chambres qui composent le Congrès, une **loi sur le financement participatif (Crowdfund Act)** ratifiée en avril 2012 par le président Obama. Elle permet aux petits investisseurs de mettre leurs ressources en commun pour **financer des projets prometteurs** et, chaque année, des entreprises réussissent à recueillir, au total, un milliard de dollars par année en faisant appel au financement participatif sur des sites Web enregistrés à cette fin.

Dans leurs efforts pour trouver des solutions holistiques aux problèmes de société, les gouvernements nationaux font de plus en plus souvent participer d'autres acteurs sociétaux au dialogue et à l'élaboration collective des politiques. Dans le cadre de l'Initiative de développement de collectivités accueillantes, Citoyenneté et Immigration Canada finance des consortiums d'organisations

chargées de l'établissement des immigrants et collabore avec eux pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter à la vie au Canada. Quant au ministère des Affaires étrangères et Commerce international Canada, il met actuellement à l'essai un modèle ouvert d'élaboration des politiques qui cherche à briser les silos internes, partager les connaissances et utiliser les idées et les ressources provenant de l'extérieur, tout en étant facilités par l'utilisation des nouvelles technologies de collaboration. Alors que l'Islande vient de procéder à la refonte de sa constitution au moyen de l'externalisation ouverte, l'Allemagne s'apprête à conclure en septembre 2012 son **Dialogue sur l'avenir de l'Allemagne**, mené par le gouvernement. De la même façon, en 2001, les Pays-Bas ont adopté une approche transitionnelle ayant trait au développement durable, un effort collaboratif interministériel qui a fait appel à de multiples intervenants (Veilleux, 2010).



## Innovation et expérimentation ne sont pas que des mots à la mode

Les gouvernements se servent de laboratoires d'innovation expérimentaux pour tester leurs prototypes de programmes et de politiques; citons comme exemples le laboratoire **MindLab, au Danemark**, le **Centre d'excellence australien en conception dans le secteur public** et la **campagne de positionnement** lancée par le bureau de la gestion du personnel du gouvernement américain dans le but d'attirer de nouvelles recrues. L'**équipe d'étude des comportements** du Cabinet du gouvernement britannique a appliqué (avec divers degrés de succès) la compréhension des comportements afin de **réduire les fraudes** et d'encourager l'adoption de comportements sains, et la Californie a déployé des efforts semblables en vue d'encourager le **recyclage et l'économie d'énergie** (Dobson, 2012). Le **Royaume-Uni** et le **Canada** expérimentent des mécanismes de financement alternatifs, tels que les obligations à impact social.

Le concept d'innovation sociale a récemment suscité un vif intérêt en tant que moyen de résoudre

les défis sociaux complexes qui semblent résister aux interventions habituellement menées par les familles, les communautés et les gouvernements (Projet de recherche sur les politiques, 2010). Des centres d'innovation sociale font leur apparition, tant au Canada qu'à l'étranger. Des réseaux internationaux, tels que le **Social Innovation Exchange**, rassemblent des innovateurs du monde entier, dans tous les domaines, en vue d'échanger des idées et d'apprendre les uns des autres. Tout comme les gouvernements nationaux, les gouvernements de certaines provinces ou de certains États mettent également sur pied des laboratoires d'innovation. Au Canada, par exemple, la Colombie-Britannique a inauguré en 2011 son **Conseil d'innovation sociale**, et le **gouvernement de l'Ontario** soutient l'innovation sociale de multiples façons. Il a par exemple eu recours à l'externalisation ouverte pour la rédaction d'un document de discussion sur l'innovation sociale; il parraine également des initiatives d'innovation par le biais des **Centres d'excellence de l'Ontario**.

économiquement et écologiquement responsable (De Civita, MacDonald, and Downs, 2011). En plus de l'équipe d'étude des comportements britannique, le **Nudging Network** danois est un autre forum permettant aux décideurs, aux praticiens et aux chercheurs d'échanger et de mettre à l'essai des initiatives faisant appel à nos connaissances sur le comportement.

De façon similaire, de nombreux acteurs sociétaux adoptent la *ludification*, qui consiste à appliquer les mécanismes et les récompenses qui caractérisent le jeu (MacDonald, 2012). Citons comme exemples la **compétition anti-sécheresse sur invitation**, commanditée par Agriculture et Agroalimentaire Canada (un jeu interactif visant à aider diverses institutions à se préparer en vue d'affronter une sécheresse), la fondation **X Prize** de Richard Branson qui récompense des technologies bénéfiques pour l'humanité, ainsi que le jeu vidéo **Food Force** des Nations-Unies.



### Pour modifier des comportements, il faut des connaissances et de l'information

Les outils et instruments d'élaboration de politiques ont souvent pour objectif de modifier les comportements. La réglementation et les incitatifs financiers demeurent des outils importants, car ils font appel aux motivations rationnelles qui poussent les êtres humains à faire des choix favorables à leur bien-être. Cela dit, comme l'ont démontré les économistes comportementaux, quand vient le temps de prendre une décision, les êtres humains se comportent plus souvent comme Homer Simpson, le héros émotif et faillible de la série *Les Simpsons*, que comme M. Spock, le personnage hyperrationnel et réfléchi de la série *Star Trek* (Ariely, 2010). On observe par conséquent un désir croissant de comprendre les forces cachées qui motivent les décisions humaines dans le but d'élaborer des politiques capables de « donner un coup de pouce » aux personnes afin qu'elles agissent de manière socialement,



### Émergence de nouvelles réalités mondiales et locales

Dans une économie faisant appel à des chaînes d'approvisionnement mondiales, les réalités locales sont souvent mondiales. Avec le temps, les valeurs publiques associées à la durabilité sociale, économique et environnementale évoluent, tout comme la façon dont les institutions publiques réagissent aux changements. De plus en plus, des acteurs à l'échelle infranationale, agissant individuellement ou de concert avec des partenaires partageant la même vision, se rassemblent en vue de résoudre des problèmes d'intérêt commun. Cela s'applique particulièrement aux initiatives de nature environnementale et économique, où des gouvernements infranationaux ont mis sur pied des réseaux tels que les **Gouvernements locaux pour la durabilité** (nouveau nom du Conseil international pour les initiatives écologiques locales) et l'**Initiative régionale sur les émissions de gaz à effet de serre** regroupant les États américains du nord-est et du

centre du littoral de l'Atlantique. Le Québec et la Californie prévoient relier leurs **programmes de plafonnement et d'échange de droits d'émission de carbone**. On estime que, dans le monde entier, 34 programmes d'échange de droits d'émission seront lancés d'ici 2013 (Cheeseman, 2012).

Partout dans le monde, on assiste à la multiplication des villes, écoles et communautés de **commerce équitable**, où organisations et particuliers s'engagent à acheter des produits obtenus de façon durable et équitable. En raison, notamment, de l'insatisfaction éprouvée par un grand nombre de personnes à l'égard de l'économie et des institutions

financières conventionnelles depuis le début de la crise financière, on observe une éclosion de micro-monnaies communautaires, perçues comme une solution de rechange pour l'achat de biens et de services. On estime qu'il existe plus de 5 000 micro-monnaies ou devises complémentaires dans le monde, dans le but d'établir la valeur dans un emplacement particulier (Martignoni, 2012). Bien qu'elles ne cherchent pas à remplacer le système monétaire mondial, l'adoption répandue de ces micro-monnaies aurait un impact à la fois sur l'impôt et le revenu et sur notre façon d'interagir les uns avec les autres (Garland, 2012).

## Les acteurs politiques s'adaptent en innovant

Les percées technologiques, les contraintes budgétaires et la difficulté de résoudre bon nombre de problèmes persistants poussent les gens à faire les choses différemment, ce qui ouvre la voie à des innovations émanant de tous les acteurs sociétaux. Gouvernements, entreprises, organisations de la société civile et particuliers ont beau agir indépendamment, ils se retrouvent souvent unis par des ententes de gouvernance formelles ou informelles. Qu'ils s'adaptent aux approches et aux outils existants ou qu'ils en recherchent de nouveaux pour répondre aux défis auxquels ils sont couramment confrontés, ces acteurs sociétaux transforment le paysage des politiques, ainsi que leurs rôles et les interactions qu'ils ont.

Tableau 2 : Les acteurs sociétaux s'adaptent au changement

|   |   |
|---|---|
| <b>Particuliers</b>                       | La manière dont les personnes entrent en contact évolue rapidement en raison du nombre croissant d'échanges (souvent virtuels) et de la capacité d'agir, d'un clic de souris, dans un grand nombre d'espaces. La collaboration augmente en dehors — ou en plus — des espaces politiques officiels.  |
| <b>Organisations de la société civile</b> | En raison de la diminution de leur bassin de bénévoles et des dons recueillis, de nombreuses OSC sont à la recherche de nouvelles façons d'atteindre leurs objectifs, qu'ils soient liés à la société civile ou aux œuvres de bienfaisance. Bon nombre d'entre elles essaient de devenir des entreprises sociales, dont la mission sociale serait soutenue par les profits qu'elles généreraient. |
| <b>Entreprises</b>                        | Bien que le principal objectif demeure la création de valeur pour les actionnaires, les entreprises ont recours aux solutions du marché pour relever les défis sociaux et environnementaux afin de remplir leur mandat de responsabilité sociale.   |
| <b>Gouvernements</b>                      | Partout dans le monde, les gouvernements mettent à l'essai de nouvelles façons de promouvoir la transparence, d'impliquer leurs citoyens et de les rejoindre, tant sur leur territoire qu'à l'étranger. Parmi les tendances émergentes figurent également une réduction du recours à la réglementation et une augmentation du soutien aux centres d'innovation.                                   |

## Les particuliers : des consommateurs d'information proactifs

Les technologies numériques ont transformé la façon dont les gens interagissent avec le monde qui les entoure. Il est devenu beaucoup plus facile d'obtenir des informations fiables et de haute qualité, ce qui rend les particuliers moins dépendants des institutions. Et bien que les gens continuent d'avoir des opinions sur les questions qui les touchent, ce flot d'informations omniprésent les aide à cultiver et à exprimer leurs préférences, leurs besoins et leurs désirs, car il est facile pour tout un chacun de devenir « fournisseur d'information ». Qu'ils publient en ligne des commentaires visant à faire l'éloge d'un produit ou à le critiquer, à évaluer un hôtel, un enseignant ou un service, les particuliers peuvent, avec l'éventail de médias sociaux et de renseignements mis à leur disposition, accélérer les changements qu'ils désirent voir se produire en collaborant avec d'autres et avec les acteurs institutionnels.

Par ailleurs, en plus d'apprendre et d'exprimer des idées, les particuliers collaborent en ligne. Une simple recherche de l'expression « collaboration en ligne » sur Internet permet d'obtenir des milliers de résultats, y compris de nombreux liens menant à des développeurs de logiciels qui ont reconnu le besoin fondamental de participation de l'être humain. Il est véritablement question d'un phénomène mondial : qu'il s'agisse d'une pétition en ligne pour protester contre la taxe de vente harmonisée de la Colombie-Britannique (voir l'encadré) ou d'initiatives visant à signaler et à cartographier la violence et les efforts de paix au Kenya, les gens contribuent au changement en étant producteurs et consommateurs d'information.

Avec sa campagne « Barbie, c'est fini », Greenpeace a sensibilisé le public aux pratiques problématiques du fabricant de jouets Mattel, dont les emballages en carton provenaient d'espèces et de zones menacées de la forêt tropicale. La campagne s'est avérée très efficace : Mattel a modifié ses politiques et ses pratiques en réaction au portrait négatif véhiculé par les médias.

« Barbie, c'est fini! I Je ne sors pas avec des filles qui pratiquent la déforestation, » 12 octobre, 2011, unclutteredwhitespaces.com

## Les organisations de la société civile : au-delà des avantages sociaux

Motivées le plus souvent par des objectifs liés à la société civile ou aux œuvres de bienfaisance, les OSC sont systématiquement considérées comme les institutions les plus fiables dans le monde (Edelman, 2012), ce qui ne les empêche pas de constater une diminution de leur bassin de bénévoles et des dons recueillis (Horizons de politiques Canada, 2010). D'autres formes de financement, telles que **l'investissement d'impact**, le **financement social** et les **obligations communautaires**, font également leur apparition. Les obligations à impact social sont en général liées à des contrats passés avec le gouvernement, sous réserve que les objectifs du programme soient atteints, ce qui modifie le profil de risque à la fois pour les OSC et pour leurs investisseurs.

Les groupes militants lancent des campagnes en ligne de mieux en mieux élaborées, qui peuvent faire bouler de neige en raison de la participation massive aux médias sociaux. Cette tendance permet aux OSC de critiquer tant les gouvernements que les entreprises, ce qui augmente le risque d'atteinte à la réputation de certaines marques d'entreprises. Par exemple, Greenpeace a lancé dans les médias sociaux une campagne intitulée **Barbie, c'est fini** pour dénoncer l'utilisation par Mattel de pulpe de bois provenant de forêts tropicales. La facilité avec laquelle ces organisations peuvent défier les compagnies sur la place publique (ce qu'on appelle « nommer et condamner ») leur fait jouer un rôle de surveillance pseudo-réglementaire, car elles contribuent à faire adhérer d'autres organisations à des critères éthiques ou moraux.

### La Colombie-Britannique et la TVH

En juin 2009, le gouvernement de la Colombie-Britannique a annoncé qu'une taxe de vente harmonisée (TVH) remplacerait la taxe fédérale sur les produits et services et la taxe provinciale existantes. Le public n'a pas tardé à réagir négativement et des manifestations anti-TVH ont débuté en septembre de la même année. Avant que le vote de la population ne finisse par rejeter la TVH en août 2011, des citoyens avaient signé des pétitions en ligne et demandé la tenue d'un référendum; plusieurs politiciens ont démissionné ou pris leur retraite en raison de la vive réaction du public. La facilité avec laquelle les citoyens ont pu exprimer et partager leur opinion s'est avérée un moteur important de la défaite de la TVH en Colombie-Britannique.

## Les entreprises : au-delà des avantages économiques

Les entreprises continuent à créer de la valeur en poursuivant l'objectif classique du profit, mais en adoptant de nouvelles approches. Prenons par exemple les Compagnies Loblaw Limitée (LCL), un détaillant alimentaire canadien. En 2012, elles ont lancé dans leurs magasins de l'Ontario le programme **Guiding Stars**, un guide alimentaire visant à aider leurs clients à faire des choix plus sains. En 2009, elles se sont **engagées** à se procurer tous les poissons sauvages et d'élevage vendus dans leurs magasins uniquement de sources durables d'ici 2013, en collaborant avec le **Marine Stewardship Council**. L'absence de réglementation mondiale, ainsi que l'envergure de certaines entreprises, telles que Walmart ou LCL, donnent un tout nouveau sens aux expressions **pression sur la chaîne d'approvisionnement, autoréglementation et modèles de certification par une tierce partie**. De plus, les consommateurs, tout comme les investisseurs, exercent eux aussi de nouvelles influences. En combinant ces influences à l'émergence des nouveaux concurrents que sont les entreprises sociales, cela crée des pressions sur les entreprises afin qu'elles génèrent des retombées communautaires et qu'elles en fassent état (voir par exemple le **Portail de commerce social d'Ottawa** ou le **International Green Purchasing Network**). Il en découle de nouveaux paramètres destinés aux investisseurs, comme ceux émis par le **Global Impact Investing Rating System** (système de mesure mondial de l'investissement social), ainsi qu'un intérêt pour les **marques « vertes »** et les efforts d'intégration de considérations environnementales et sociales dans les bilans financiers traditionnels, tels que **l'état des pertes et des profits environnementaux** de Puma.

Un exemple de ce partage de la fonction réglementaire est la réglementation des professions de la santé par l'Ontario, basée sur un modèle d'autoréglementation dans lequel 21 ordres, réglementant 23 professions de la santé en vertu de la Loi sur les professions de la santé réglementées, fonctionnent de façon indépendante du gouvernement afin de gérer leurs processus internes de façon autonome.

ServiceOntario, Registre de la réglementation  
(<http://www.ontariocanada.com/registry/home.jsp>)

## Les gouvernements : de la consultation à la collaboration

Les gouvernements continuent de jouer un rôle essentiel dans l'innovation introduite par d'autres acteurs en appuyant financièrement des initiatives telles que le **ThingTank Lab** ou le **MaRS Discovery District**, établi à Toronto. En plus des innovations et expériences ciblées mentionnées ci-dessus, on remarque l'apparition de nouvelles façons de faire participer la population : dialogues publics, initiatives d'ouverture des politiques ayant trait à des sujets particuliers, comme le commerce ou l'immigration, et budgétisation participative, une pratique qui s'est répandue dans de nombreuses communautés du monde entier, notamment au Brésil, au Canada, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Par ailleurs, les gouvernements partagent ou transfèrent de façon croissante certains aspects de leur rôle de réglementation avec des organismes indépendants, tels que des associations professionnelles. De plus, les processus décisionnels des gouvernements augmentent en transparence et les données produites par ces derniers se font plus accessibles, ce qui permet à des tiers d'utiliser ces informations afin de créer des biens publics ou privés.

En plus de communiquer avec leurs citoyens établis sur leur territoire, les gouvernements peuvent tirer parti des médias sociaux pour nouer des relations avec le monde entier par le biais des missions à l'étranger. Le consulat du Canada à San Francisco appuie le **C100**, un réseau d'entreprises technologiques canadiennes établies à Silicon Valley. Le C100 offre des services de mentorat et de partenariat en plus d'investir dans les nouvelles entreprises canadiennes qui s'installent dans cette région. L'ambassade du Canada à Beijing utilise Weibo — une plateforme chinoise de médias sociaux très populaire — pour communiquer directement avec les internautes chinois, utilisant pour ce faire son compte « Canadaweibo », lancé en juin 2011 (Campbell, 2012).

« Le Portail de commerce social d'Ottawa est un portail Internet développé dans le but de canaliser les achats habituels effectués par les entreprises vers des fournisseurs qui se sont engagés à assumer une responsabilité sociale en créant des occasions d'emploi pour les personnes présentant des difficultés d'embauche. En encourageant les acheteurs à faire affaire avec les fournisseurs locaux inscrits au Portail de commerce social d'Ottawa, nous instituons une valeur économique et sociale dans notre communauté, sans créer de coûts supplémentaires pour ces acheteurs, et sans diminuer leur pouvoir d'achat. »

Portail de commerce social d'Ottawa  
(<http://spp-pcsottawa.ca/fr/>)

## Utilisation des nouveaux leviers : quelques réflexions à l'intention du gouvernement

Comment développer des politiques dans un monde en réseau, où la collaboration devient une nécessité et où les rôles des acteurs sociaux évoluent constamment? Comment les gouvernements peuvent-ils optimiser l'impact de la numérisation? Cette partie traite de quelques défis à relever sur le plan des politiques, ainsi que des répercussions qu'ils peuvent avoir.

### Le partage des responsabilités, des risques et des avantages dans un environnement où l'on collabore pour tout

L'élaboration des politiques, qui doit répondre aux préoccupations de plus en plus complexes et exigeantes de la population, s'est transformée en sport d'équipe... dont le capitaine n'est pas toujours le gouvernement. En conséquence, tous les ordres de gouvernement devront sans doute cultiver de bonnes relations avec d'autres acteurs pour atteindre leurs objectifs. À la lumière de ces nouveaux accords, les responsabilités, les risques et les récompenses seront-ils partagés de façon informelle et ponctuelle, ou plutôt négociés par les divers acteurs selon un cadre contraignant? Les réseaux officiels peuvent-ils s'organiser et fonctionner assez rapidement pour répondre aux besoins de la population?

Les rôles et les identités des acteurs continueront d'évoluer, tant au pays qu'à l'étranger, rendant le paysage des politiques quelque peu confus. Les rôles et les initiatives des gouvernements, des OSC et des entreprises sont appelés à se chevaucher. Bien que l'autorité suprême en matière d'élaboration et d'application des lois et des règlements demeure l'apanage des gouvernements, ils devront songer à leur façon de se positionner au sein d'un réseau d'acteurs. Le pouvoir de réglementation des gouvernements demeurera crucial. Cependant, dans

un contexte économique mondial, ils subiront sans doute des pressions pour répondre à des nouveaux défis tout en conservant un rôle de surveillance. Ce pourrait être les OSC qui maintiendront l'équilibre des pouvoirs dans cette équation, en assurant une surveillance et une vérification par des tiers.

### Questions clés liées aux politiques

- Les réseaux seront-ils assez solides pour réagir à des problèmes de plus en plus complexes?
- Les partenaires seront-ils capables d'œuvrer au sein de plusieurs réseaux tout en demeurant engagés?
- Les gouvernements auront-ils besoin de mécanismes différents pour participer aux réseaux?
- Quel est le rôle des gouvernements désireux de faciliter et d'encourager la gouvernance collaborative?

### Rester agile, souple et novateur pendant que les frontières s'estompent

Dans un monde idéal où les frontières entre les différents acteurs sociaux seraient clairement définies, les cadres stratégiques, tout comme les leviers de politiques, seraient également simples à identifier et à mettre en œuvre. Cependant, comme nous venons de le voir, les frontières s'estompent; par conséquent, les leviers accessibles à un acteur donné peuvent eux aussi perdre de leur netteté. Lorsqu'on envisage l'avenir, il est peu probable que l'environnement politique devienne moins compliqué qu'il ne l'est aujourd'hui. Comment les gouvernements vont-ils s'adapter? Les cadres politiques vont-ils évoluer afin de permettre plus de transparence et de prise de responsabilités, et ce, assez rapidement pour suivre le rythme des nouvelles technologies? De même, tiendra-t-on compte des points forts des OSC et des organisations du secteur privé? Leur laissera-t-on assez d'espace pour faire ce qu'elles font de mieux? Les gouvernements, tout comme les autres acteurs



sociétaux, devront faire preuve d'une bonne dose de souplesse et d'innovation pour s'adapter à ces nouveaux défis et possibilités. Mais il n'est pas si facile pour les gouvernements de faire preuve de souplesse et d'innovation; d'aucuns soutiennent qu'ils ont souvent du mal à mettre fin à des politiques ou à des programmes dans lesquels ils ont beaucoup investi, même si ces derniers ont fait leur temps (Mulgan, 2009). Cependant, le terrain mouvant de la politique peut donner lieu à des chocs imprévisibles risquant d'annihiler des années de travail, tout en faisant place à de nouvelles possibilités (Room, 2011). Malgré toute la planification du monde, les gouvernements se doivent également d'anticiper, de réagir aux conséquences imprévues et de collaborer avec les autres acteurs de la société. En temps de crise, les décideurs doivent trouver un juste équilibre entre le besoin d'une intervention immédiate et celui d'une mûre réflexion. Il deviendra de plus en plus important pour les gouvernements de créer des politiques souples pouvant s'adapter à des situations en pleine évolution, à des contextes uniques et à des objectifs parfois contradictoires.

Le besoin d'une intervention immédiate mettra à l'épreuve la capacité des gouvernements de tester l'efficacité des instruments de politique. Politiques et programmes coûtent en général assez cher, et leurs résultats peuvent être imprévisibles. Les gouvernements doivent pourtant rendre compte d'une utilisation adéquate des fonds publics et présenter des résultats tangibles de leurs investissements. Le défi, pour les gouvernements, consistera à sonder un terrain en rapide évolution pour s'assurer que les instruments de politique arriveront à fonctionner comme prévu, tout en maintenant l'équilibre entre le besoin d'une intervention immédiate et celui d'une mûre réflexion. L'expérimentation, ainsi que les interventions politiques à petite échelle, la ludification et la modélisation, constituent donc des outils indispensables afin de tester l'efficacité potentielle des interventions. Par conséquent, les gouvernements doivent continuer à approfondir leur expertise en ce qui concerne les approches

d'évaluation qui leur permettront d'améliorer et d'adapter leurs interventions (Bellefontaine, 2011).

#### Questions clés liées aux politiques

- Comment un réseau composé d'acteurs multiples collaborant avec le gouvernement peut-il contribuer à l'élaboration de cadres stratégiques souples et adaptables?
- Quel sera le rôle des gouvernements dans un environnement stratégique encombré?
- Comment les gouvernements tireront-ils parti de leurs forces et de celles des autres acteurs?

#### Profiter au maximum des avantages de la numérisation

Les nouveaux outils de communication et les technologies faisant appel à l'intelligence artificielle évoluent à un rythme ahurissant. Mais quelle fraction de la société adoptera ces progrès, et à quelle vitesse?

Au cours des quinze prochaines années, la génération C va entrer sur le marché du travail. Cette génération comprend ceux qui sont nés après les années 1990 et qui ont grandi avec les technologies de l'information dont ils se servent pour « communiquer, collaborer et créer » (Friedrich et coll., 2010:2). On prévoit que l'arrivée de la génération C, combinée à l'accessibilité toujours grandissante des technologies numériques dans le monde, accélérera encore davantage le processus de numérisation, à savoir l'« adoption massive des TIC en ligne par les consommateurs, les entreprises et les gouvernements » (Friedrich et coll., 2012:2). Les gouvernements comme les entreprises continueront d'adapter leurs politiques et leurs approches afin de tirer le meilleur parti possible de la numérisation, tant du point de vue social qu'économique (Sabbagh et coll., 2012; Friedrich et coll., 2012).



Pourquoi les gouvernements et les entreprises doivent-ils s'efforcer d'augmenter le recours à la numérisation? Les données recueillies démontrent qu'un degré élevé de numérisation procure trois types d'avantages : économiques (croissance économique, baisse du chômage), sociaux (amélioration de la qualité de vie, accès aux services publics) et politiques (augmentation de la transparence et de l'efficacité des gouvernements) (Sabbagh et coll., 2012). Les percées dans le domaine du numérique créent de nouvelles formes de données (on pense au self-tracking ou auto-suivi) et de nouvelles tendances telles que les données ouvertes, la visualisation des données et la liaison de groupes de données, qui permettent d'en faire une analyse intégrée. Tous ces avantages peuvent être mis au service d'objectifs stratégiques, mais cela aura des répercussions sur la vie privée et les comportements.

Quelles sont les répercussions pour les gouvernements? L'exploitation de ce pouvoir technologique pourrait les aider à mieux analyser la complexité des enjeux de plus en plus complexes et à améliorer leur résilience face à ceux-ci. Les gouvernements seront-ils prêts à maximiser le potentiel de la génération C, technophile et branchée? Comment gèreront-ils les différences intergénérationnelles? Les technologies numériques pourraient tantôt maintenir la cohésion de la société, tantôt la perturber. Le simple fait de faire participer les autres et de chercher à obtenir leur contribution représente en soi un levier permettant d'obtenir des résultats. Quand les gens éprouvent un sentiment d'appartenance, leur intérêt accru favorise des résultats positifs. Néanmoins, le manque de clarté des rôles pourrait en fait multiplier les conséquences inattendues et faire en sorte que des mesures non coordonnées, prises par différents acteurs, entrent en conflit et se nuisent mutuellement. Les gouvernements disposeront-ils de leviers suffisants pour gérer les problèmes associés à la numérisation (Horizons, 2011)?

#### Questions clés liées aux politiques

- Quel est le rôle des gouvernements quand vient le temps de donner un sens à la masse d'informations de l'ère numérique?
- Les gouvernements sauront-ils gérer les différences intergénérationnelles?
- Comment les gouvernements tireront-ils le meilleur parti possible de la numérisation tout en gérant les conséquences imprévues?
- Les gouvernements sauront-ils tirer parti des médias sociaux pour soutenir des réseaux favorisant le bien commun?

#### Réflexions en guise de conclusion : tout repose sur l'acceptation de la complexité

Avec ce vent de changement qui souffle, comment les acteurs sociétaux vont-ils continuer à se déplacer sur le terrain mouvant de l'élaboration des politiques et de la prise de décision en explorant de nouvelles manières d'obtenir des résultats? Les défis sociétaux du 21<sup>e</sup> siècle ne vont pas devenir plus faciles à relever, et la vitesse à laquelle ils surgissent ne va pas diminuer. La créativité et la rapidité de réaction revêtent une importance cruciale et se feront plus réalistes au fur et à mesure que le monde adoptera les approches collaboratives facilitées par l'évolution des technologies. Comment les gouvernements du monde entier réagiront-ils à ces conditions changeantes? Il est possible d'explorer des pistes novatrices. Les gouvernements capables de tirer parti des médias sociaux pour cocréer leurs politiques avec d'autres acteurs pourront sans doute récolter les avantages associés aux citoyens les plus engagés.

Pour assurer une bonne gestion dans un contexte complexe, il leur faudra favoriser les dialogues interactifs, définir les limites de ces échanges tout en encourageant la diversité des points de vue, et

créer un environnement favorable à l'émergence de nouvelles possibilités (Snowden et Boone, 2007). La présente étude prospective évoque le visage qu'aura le monde des politiques au cours des années à venir et la façon dont les acteurs sociétaux pourraient réagir à divers contextes. Voici quelques points dont nous pouvons être sûrs :

- Les technologies de réseautique continueront de progresser, réduisant le coût des transactions et éliminant les barrières entre les citoyens, les intervenants et les gouvernements.
- Comme les enjeux de société ont tendance à avoir plusieurs causes, et qu'ils transcendent toute notion de secteur ou d'administration, les approches de simulation et d'expérimentation pourront aider les intervenants à tester diverses options ainsi qu'à explorer des solutions de rechange.
- La mondialisation des technologies et des médias rend les problèmes locaux plus visibles sur la scène mondiale.
- Les acteurs à l'échelle infranationale agiront individuellement et de concert avec des partenaires partageant la même vision, peu importe le niveau de chacun à l'échelon mondial.

En fin de compte, c'est le degré de changement de divers facteurs, tels que la technologie, les préférences humaines ou les modèles de gouvernance, qui déterminera les résultats.

## Renseignements complémentaires : leviers de politiques émergents et exemples



| Levier   | Description   | Exemples   |
|--|---|--|
| <b>COCRÉATION ET GOUVERNANCE COLLABORATIVE</b> |   |  |
| Financement participatif                       | Petites sommes d'argent fournies par un grand nombre de gens, souvent avant la fabrication d'un produit ou le lancement d'une initiative  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Kiva</a></li> <li>• <a href="#">Kickstarter</a></li> </ul>  |
| Détecteurs humains                             | Des citoyens fournissent des renseignements (p. ex. points de données sur l'environnement local) ou un contexte (p. ex. au sujet d'événements d'actualité) au moyen des nouvelles technologies  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Nature's Notebook</a></li> <li>• <a href="#">Small World News</a></li> <li>• <a href="#">Ushahidi</a></li> <li>• <a href="#">l'application Pothole Alert</a></li> <li>• <a href="#">Cornell Lab of Ornithology</a></li> </ul>   |
| Externalisation ouverte du gouvernement        | Participation collaborative de la population sollicitée par le gouvernement, souvent facilitée par les nouvelles technologies, dans le but de produire du contenu et de bâtir un capital social | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Challenge.gov</a> (États-Unis)</li> <li>• <a href="#">Dialogue sur l'avenir de l'Allemagne</a></li> <li>• <a href="#">Constitution de l'Islande</a></li> <li>• <a href="#">L'initiative citoyenne européenne</a></li> <li>• <a href="#">Consultation menée par le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada au sujet du Programme d'immigration des investisseurs</a></li> </ul>  |
| Vote en ligne et démocratie directe            | Vote électronique pour élire des représentants (en personne et en ligne) et formes plus directes de démocratie (p. ex. pétitions, référendums)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Élections Canada</a> (vote en ligne) analyse comparative</li> <li>• <a href="#">Californie</a> (démocratie directe)</li> <li>• <a href="#">Suisse</a> (démocratie directe)</li> <li>• <a href="#">Stratford (Ontario)</a> (vote en ligne)</li> <li>• <a href="#">We the People</a> (site de pétitions du gouvernement des États-Unis)</li> <li>• <a href="#">Avaaz</a> (pétitions issues de la société civile)</li> <li>• <a href="#">MoveOn</a> (pétitions issues de la société civile)</li> </ul> |

| Levier                       | Description  | Exemples   |
|------------------------------|--|--|
| Autorité décentralisée       | Délégation ou transfert officiel de l'autorité d'un gouvernement à des tiers, ou directement aux parties concernées, pour mettre des normes en place ou en assurer la surveillance   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisation internationale de normalisation (ISO)</b></li> <li>• <b>Normes de certifications biologiques gérées par des tiers</b></li> <li>• <b>Travel Industry Council of Ontario</b></li> <li>• <b>Présomption de conformité assurée par la Communauté européenne (marquage CE)</b></li> </ul>  |
| Budgétisation participative  | Faire participer les citoyens au processus d'établissement du budget à l'échelle locale, pour veiller à ce que les ressources publiques soient réparties de manière équitable  | <p>Plusieurs villes et communautés dans un certain nombre de pays y ont recours, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participatory Budget Unit (R.-U.)</b></li> <li>• <b>Porto Alegre (Brésil)</b></li> <li>• <b>Diverses collectivités au Canada</b></li> </ul>   |
| Approches adaptées au milieu | Approches collaboratives communautaires visant à cerner les problèmes et à les résoudre; bien que conçues pour être holistiques, elles portent souvent sur des questions précises comme la pauvreté, la criminalité, la santé ou l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Collectivités dynamiques (Canada)</b></li> <li>• <b>Quartiers en essor (Canada)</b></li> <li>• <b>La Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (Canada)</b></li> <li>• <b>Initiative des communautés accueillantes (Canada)</b></li> <li>• <b>Dialogue sur les changements climatiques de l'Alberta</b></li> <li>• <b>Plan de durabilité environnementale communautaire intégré (Whistler)</b></li> <li>• <b>Projet Don't Flush Me (New York)</b></li> <li>• <b>Sustainable Conversation</b></li> </ul> |
| Approches adaptatives        | Approches visant à faire participer la communauté afin de concilier les intérêts écologiques, sociaux et économiques dans une zone de captage naturel  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lake Taupo (Nouvelle-Zélande)</b></li> <li>• <b>Projet De l'espace pour la rivière (Pays-Bas)</b></li> <li>• <b>Bassin hydrographique de Tobacco Creek (Canada)</b></li> <li>• <b>Approvisionnement durable en protéines (Pays-Bas)</b></li> <li>• <b>Plan de transition en matière de réduction des émissions de carbone (Royaume-Uni)</b></li> </ul>   |



| Levier  | Description  | Exemples  |
|---|--|---|
| <b>INNOVATION ET EXPÉRIMENTATION</b>          |  |   |
| Carrefours d'innovation                       | Espaces collaboratifs où des intervenants aux points de vue divers participent à des formules d'ateliers visant à comprendre des problèmes complexes ainsi qu'à élaborer des solutions et des approches nouvelles  | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>MindLab</b> (Danemark)</li><li>• <b>Groupe Behavioural Insights</b> (R.-U.)</li><li>• <b>Divers carrefours d'innovation en Ontario</b></li><li>• <b>Centre d'excellence en innovation collaborative de la NASA</b> (É.-U.)</li><li>• <b>Bureau de la gestion du personnel</b> (É.-U.)</li><li>• <b>Centre d'excellence en conception dans le secteur public</b> (Australie)</li><li>• <b>Laboratoire d'innovation sociale</b> (Columbie-Britannique)</li><li>• <b>Laboratoire d'innovation stratégique</b> (Université OCAD, Toronto)</li><li>• <b>Comité directeur européen du design</b></li><li>• Initiative d'ouverture des politiques du ministère des Affaires étrangères et Commerce international Canada</li></ul> |
| Financement social et investissement d'impact | Possibilités d'investissement offertes à des investisseurs du secteur privé par des organismes sans but lucratif et des entreprises qui procurent des rendements combinés (sociaux, économiques et écologiques); dans certains cas (p. ex. les obligations à impact social), le rendement du capital investi est basé sur les résultats obtenus et peut être appuyé par des contrats gouvernementaux | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Fonds d'investissement en développement économique communautaire</b> (Nouvelle-Écosse)</li><li>• Obligations à <b>impact social</b> et <b>communautaires</b></li><li>• <b>Partenaires en capital social</b> (Canada)</li><li>• <b>Bourse de croissance</b> (Canada)</li><li>• <b>Bourse des valeurs sociales</b> (Union européenne)</li><li>• <b>Système mondial de notation des investissements à impact social</b></li></ul>   |
| Entreprise sociale                            | Entreprise générant des revenus en offrant ses services et/ou ses produits sur le marché tout en créant une valeur sociale, écologique ou culturelle   | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Certification B Corporation</b> (É.-U. et monde entier)</li><li>• <b>Compagnies à contribution communautaire</b> (Columbie-Britannique)</li><li>• <b>Compagnies d'intérêt communautaire</b> (Royaume-Uni)</li></ul>  |



| Levier                   | Description   | Exemples  |
|--------------------------|---|---|
| Devises complémentaires  | Systèmes monétaires locaux non pris en charge par les constitutions nationales ni les banques centrales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calgary Dollars</b></li> <li>• <b>Brixton Pound</b></li> <li>• Devises virtuelles (p. ex. <b>Bitcoin, crédits Facebook</b>)</li> <li>• <b>Ithica Hours</b></li> </ul> |
| Gestion de la transition | Expérimentation encadrée en vue d'introduire un changement sociotechnique systémique à long terme       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche transitionnelle liée au développement durable (Pays-Bas)</li> </ul>   |

## MODIFICATION DES COMPORTEMENTS BASÉE SUR LES CONNAISSANCES ET L'INFORMATION

|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| Coup de pouce<br>( <i>nudge</i> ) | Modification de l'architecture du choix visant à influencer le comportement d'une personne sans lui interdire certains choix ni changer les mesures incitatives financières, par exemple en ayant recours aux valeurs par défaut, aux messages guides, aux normes communautaires ou aux engagements publics | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>iNudgeyou</b> (Danemark)</li> <li>• <b>Programme de réduction des fraudes, des erreurs et des dettes</b> (R.-U.)</li> <li>• <b>Favoriser le comportement durable</b> (marketing social communautaire)</li> <li>• <b>Don d'organes par « choix proposé »</b> (R.-U.)</li> </ul>  |
| Ludification                      | Application de mécanismes ludiques et de gratifications en dehors des contextes de jeu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compétition anti-sécheresse sur invitation</b> (Canada)</li> <li>• <b>Bant</b> (application conçue pour gérer le diabète, fondée sur les récompenses)</li> <li>• <b>Games for Change</b></li> <li>• <b>Food Force</b> (jeu vidéo humanitaire)</li> <li>• <b>Défi politique scientifique de Ressources naturelles Canada</b></li> <li>• <b>Loterie des caméras de contrôle de la vitesse</b> (Stockholm)</li> <li>• <b>World Without Oil</b> (Un monde sans pétrole)</li> <li>• <b>SuperBetter</b> (jeu visant à améliorer la résilience)</li> <li>• <b>Superstruct</b></li> <li>• <b>Recyclebank</b></li> </ul> |

| Levier                 | Description  | Exemples  |
|------------------------|--|---|
| Récompenses            | Gratifications offertes à ceux qui relèvent avec succès un défi donné  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nesta, Centre for Challenge Prizes</b> (R.-U.)</li> <li>• <b>Bourse Grand Challenges Explorations</b> décernée par la <b>Fondation Gates</b></li> <li>• <b>Défi de l'innovation sociale de Dell</b></li> <li>• <b>Fondation X Prize</b></li> <li>• <b>Compétition « Get Fit » de GE Healthcare</b></li> </ul> |
| Philanthrocapitalisme  | Approche consistant, pour des entreprises et des philanthropes privés de grande envergure, à offrir des services sociaux au moyen d'approches commerciales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fondation Bill et Melinda Gates</b></li> <li>• <b>Initiative mondiale Clinton</b></li> <li>• <b>Système LifeLink de Grundfos</b></li> </ul>   |
| Exploration de données | Utilisation de données fournies par des consommateurs et des organisations dans le but de prédire des comportements futurs et de prévoir les risques ainsi que des points d'intervention possibles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyse prédictive</b></li> <li>• <b>Imagerie cérébrale</b></li> <li>• <b>Cueillette de données de comportement spatio-temporelles</b></li> <li>• <b>Recherche de données sur Internet</b></li> <li>• <b>Publicités ciblées par détection des visages</b></li> </ul>  |
| Données ouvertes       | Mouvement visant à donner au public l'accès aux sources de données et aux renseignements gouvernementaux afin qu'il puisse les utiliser  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gouvernement des États-Unis</b></li> <li>• <b>Gouvernement du Canada</b></li> <li>• <b>Gouvernement de la Nouvelle-Zélande</b></li> <li>• <b>Initiative de rapports centrés sur les citoyens (É.-U.)</b></li> <li>• <b>« Open Government Partnership »</b></li> <li>• <b>Banque mondiale</b></li> </ul>       |



| Levier   | Description   | Exemples  |
|--|---|---|
| <b>TOUCHER LE MONDE TOUT EN RESTANT LOCAL</b>                            |   |   |
| Pression sur la chaîne d'approvisionnement et approvisionnement « vert » | L'approvisionnement, l'exploitation et l'élimination de biens et d'installations qui, de plus en plus, se font de façon à protéger l'environnement et à soutenir le développement durable | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bridgehead</b> (Canada)</li> <li>• <b>Programme d'approvisionnement vert des écoles de l'Ontario</b></li> <li>• <b>Politique d'achats écologiques pratiquée par le gouvernement du Canada</b></li> <li>• <b>Réseau international d'achats verts</b></li> <li>• <b>Portail de commerce social</b> (Ottawa)</li> <li>• <b>Walmart</b></li> <li>• <b>Fairtrade International</b></li> <li>• <b>Gouvernements locaux pour la durabilité</b></li> <li>• <b>Barbie, c'est fini</b> (campagne contre Mattel menée dans les médias sociaux par Greenpeace)</li> </ul> |
| Certification par une tierce partie                                      | Processus par lequel une organisation externe vérifie le rendement social, écologique ou économique d'un produit, d'un processus ou d'une organisation                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fairtrade International</b></li> <li>• <b>Programme de conception énergétique et écologique du Conseil américain de la construction durable</b></li> <li>• <b>Conseil pour la bonne gestion des forêt</b></li> <li>• <b>Conseil pour la bonne gestion des mers</b></li> <li>• Cabinets de vérification (p. ex. KPMG, Deloitte)</li> <li>• <b>Meilleures marques vertes du monde 2012</b></li> </ul>   |
| Évaluation du cycle de vie   | Méthode normalisée ISO pour évaluer, du berceau à la tombe, les intrants et les extrants environnementaux associés à un produit, à un processus ou à une technologie                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CIRAIG</b> (Québec)</li> <li>• <b>Laboratoire national pour les énergies renouvelables</b> (É.-U.)</li> <li>• Centre commun de recherche (Commission européenne)</li> </ul>   |



| Levier                                       | Description  | Exemples   |
|--|--|--|
| Accords d'échange de droits d'émission       | Ententes de plafonnement et d'échange de droits d'émission de carbone entre régions. Par exemple, récemment, le Québec et la Californie ont conclu une entente du genre. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entente entre le Québec et la Californie</li> <li>Système d'échange d'émissions de l'UE</li> <li>Courtiers en droits d'émission de carbone (Australie)</li> <li>Système d'échange de permis d'émission (carbone et azote)</li> <li>Initiative régionale sur les émissions de gaz à effet de serre (É.-U.)</li> </ul>  |
| Normes et lignes directrices internationales | Normes volontaires de rendement et de préparation de rapports pour les grandes entreprises multinationales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Normes de rendements de la Société financière internationale</li> <li>Principes de l'Équateur</li> <li>Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne</li> <li>Point de contact national des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Canada)</li> <li>Initiative mondiale sur les rapports de rendement</li> </ul>  |
| Responsabilité sociale des entreprises       | Efforts déployés par les entreprises afin d'atteindre des objectifs sociaux, écologiques ou autres, en plus des objectifs économiques                                    | <p>Réglementation du secteur des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Loi danoise sur la déclaration financière</li> <li>Loi Grenelle II Act (France)</li> <li>Rapport King III (Afrique du Sud)</li> </ul> <p>Volontaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disney Magic of Healthy Living</li> <li>État des pertes et des profits environnementaux de Puma</li> <li>Canadian Tire (viabilité de l'entreprise)</li> <li>Étiquetage de l'empreinte carbone</li> </ul> |

## Bibliographie

Anderson, Ian. 2011. *The Bill and Melinda Gates Foundation: Business Versus Bureaucracy in International Development*. Canberra : Development Policy Centre, Australian National University.

Ariely, Dan. 2010. *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*. New York : HarperCollins Publishers.

Australian Public Service Commission. 2009. *Smarter Policy: Choosing Policy Instruments and Working With Others to Influence Behaviour*. Canberra : Commonwealth of Australia.

Bellefontaine, Teresa. 2011. *L'évaluation, une question de milieu*. Ottawa : Horizons de politiques Canada, 2012.

Bellefontaine, Teresa. 2012. *Gouvernance négociée : passer le relais*. Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Bowles, Stefanie. 2012. *Les leviers de politiques de l'avenir*. Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Campbell, Will. 5 août 2012. *Social Media 'Weiplomacy' Teaching Canada's Beijing Embassy New Tricks*. *The Globe and Mail*.

Cheeseman, Gina-Marie. 2012. *California and Quebec Will Link Cap-and-Trade Programs*. TriplePundit.com.

De Civita, Paul, Andrew MacDonald et Andre Downs. 2011. *Does Conventional Economics Provide All the Answers? Contribution of Behavioural Economics to Regulatory and Policy Impact Analysis*. Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Dobson, Colin. 2012. *Mise en place de politiques dans un marché sceptique*. Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Edelman Insight. 2012. *2012 Edelman Trust Barometer*.

Fogg, B. J. et D. Eckles. 2007. *Mobile Persuasion: 20 Perspectives on the Future of Behavior Change*. Stanford, Californie : Stanford Captology Media.

Friedrich, Roman, Mathew Le Merle, Michael Peterson et Alex Koster. 2012. *The Next Wave of Digitization: Setting Your Direction, Building Your Capabilities*. Booz and Co.

Garland, Eric. 16 mai 2012. *The Next Money: As the Big Economies Falter, Micro-Currencies Rise*. The Atlantic. Extrait de .

Herman, Lawrence. 30 août 2012. *While Governments Dither, Industry Itself Sets Standards*. *The Globe and Mail*, p. A13.

Horizons de politiques Canada. 2011. *Gouverner par Wiki : rapide, net, et intense. Étude prospective sur les médias sociaux*. Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Horizons. Special Issue on Communities and Innovation (2010). 11(1).

MacDonald, Andrew. 2012. *Pouvons-nous changer les COMPORTEMENTS et atteindre nos OBJECTIFS par le JEU?* Ottawa : Horizons de politiques Canada.

Martignoni, J. 2012. *A New Approach to a Typology of Complementary Currencies*. *International Journal of Community Currency Research*, 16, section A, 1–17.

Masum, H. et M. Tovey (dir). 2012. *The Reputation Society*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press.

Projet de recherche sur les politiques. 2010. *Talking About Social Innovation. Summary of International Roundtable on Social Innovation — 18 mars 2010*. Ottawa : Projet de recherche sur les politiques (rebaptisé Horizons de politiques Canada).

Room, Graham. 2011. *Complexity, Institutions and Public Policy: Agile Decision-Making in a Turbulent World*. Cheltenham, R.-U. : Edward Elgar Publishing.

Sabbagh, Karim, Bahjat El-Darwiche, Roman Friedrich et Milind Singh. 2012. *Maximizing the Impact of Digitization*. Booz and Co.

Snowden, David et Mary E. Boone. Novembre 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*.

Veilleux, Jean-Philippe. 2010. *Energy Transition in the Netherlands*. Ottawa : Projet de recherche sur les politiques (rebaptisé Horizons de politiques Canada).

Vogel, D. 2009. The Private Regulation of Global Corporate Conduct. In W. Mattli et N. Woods (dir.), *The Politics of Global Regulation*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.

Yeung, Howard et Bronwyn Burke. 2012. Re-Imagining the Policy Development Process. *Canadian Government Executive*, 18(5).

### Lectures complémentaires

Anderson, Ian. 7 juin 2011. *The Gates Foundation : Business Versus Bureaucracy in Development Aid*. DevPolicy.org.

Auld, G. et coll. 2009. The Emergence of Non-State Market-Driven (NSMD) Governance: A Cross-Sectoral Assessment. In M. Delmas and O. Young (dir.), *Governance for the Environment: New Perspectives*. Cambridge, R.-U. : Cambridge University Press.

B Corporations Gain Tax Advantage in Philly. 4 décembre 2009. *Environmental and Energy Management News*.

Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation: Co-Creating for a Better Society*. Bristol, R.-U. : The Policy Press.

Battilana, J. et coll. Été 2012. *In Search of the Hybrid Ideal*. *Stanford Social Innovation Review*.

Bernstein, Stephen et Benjamin Cashore. 2007. Can Non-State Global Governance be Legitimate? An Analytical Framework. *Regulation and Governance*, 1(4), 347–371.

- Bin, Shui. 2012. *Greening Work Styles. An Analysis of Energy Behavior Programs in the Workplace*. Washington, D.C. : American Council for Energy Efficient Economy
- Bourgon, Jocelyn. 2011. *A New Synthesis of Public Administration*. Montreal, Québec et Kingston, Ontario: McGill-Queen's University Press.
- Boyle, David et Michael Harris. 2009. *The Challenge of Co-Production*. Document de consultation. Londres, R.-U. : Nesta.
- Crocker, Chester A., Fen Osler Hampson et Pamela Aall, (dir.) 2011. *Rewiring Regional Security in a Fragmented World*. Washington, D.C. : United States Institute of Peace.
- Dalton, R. 2004. *Democratic Challenges, Democratic Choices: The Erosion of Political Support in Advanced Industrial Democracies*. Oxford, R.-U. : Oxford University Press.
- Davies, Anna, Devin Fidler et Marina Gorbi. s.d. *Future Work Skills, 2020*. Apollo Research Institute (nouveau nom de l'University of Phoenix Research Institute).
- Deloitte. 2012. *A New Age of Public Accountability: Implications for Directors*. Deloitte.
- Deloitte. 2012. *Paying for Outcomes: Solving Complex Societal Issues Through Social Impact Bonds*. Deloitte. Extrait de.
- Donahue, John D. et Richard J. Zeckhauser. 2012. *Collaborative Governance: Private roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton, New Jersey : Princeton University Press.
- Edelman Trust Barometer. 2012. *NGOs Remain the Most Trusted Institution Globally, Despite Decline*. Trust.Edelman.com.
- Erickson, R. et coll. 2012. *The Talent Paradox: Critical Skills, Recession and the Illusion of Plenitude*. *Deloitte Review*, 10.
- Finnerty, D. 22 juin 2012. *Blade Runner: Which Predictions Have Come True?* *BBC News Magazine*.
- Forum des politiques publiques. Appuyer la mise sur pied d'un fonds de financement social au Canada.
- Forum économique mondial. 2011. *The Tools of Government: Lessons Learned From Around the World*. Genève : Forum économique mondial.
- Fourth Sector. *The Emerging Fourth Sector*. FourthSector.net.
- Freeman, R. 2006. *The Great Doubling: The Challenge of the New Global Labor Market*. Cité par Schor, J. 10 janvier 2012. Economic Fallacies: Is It Time to Work More, or Less? *The Guardian*.
- Freireich, J. et Katherine Fulton. 2009. *Investing for Social and Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry*. Monitor Institute.

Friedrich, Roman, Mathew Le Merle, Michael Peterson et Alex Koster. 2010. *The Rise of Generation C: Implications for the World of 2020*. Booz and Co.

Future Quotient. 2011. *50 stars in Seriously Long-term Innovation*.

Geyer, Robert et Samir Rihani. 2010. Complexity and Public Policy: A New Approach to 21<sup>st</sup> Century Politics, Policy and Society. *Political Studies Review*, 10(1), 136–137.

Goldmark, Alex. 24 avril 2012. *B Corps Go Global: Sistema B Certifies South American Social Enterprise*. *Good Business Magazine*.

Grant, T. 6 juin 2012. *Stuck in place: Canada's Mobility Problem*. *The Globe and Mail*. Le 7 juin 2012.

Heichlinger, Alexander (dir.) 2011. *Driving Public Sector Excellence to Shape Europe for 2020*. Maastricht, Pays-Bas: European Institute of Public Administration.

Horizons de politiques Canada. E-horizons : Social Innovation.

Howlett, Michael. 2011. *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. New York : Routledge.

Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux.

Keys, T. et T. Malnight. 2009. *Corporate Clout: The Influence of the World's Largest 100 Economic Entities*. Strategy Dynamics Global Limited.

Lewis, Michael et Pat Conaty 2012. *The Resilience Imperative: Cooperative Transitions to a Steady-State Economy*. Gabriola Island, Colombie-Britannique : New Society Publishers.

Löfstedt, R. 2005. *Risk Management in Post-Trust Societies*. Londres, R.-U. : Palgrave MacMillan.

Macintyre, D. 21 mai 2012. Israel's Fury Over Trade Ban on West Bank Produce. *The Independent*.

McGonigal, Jane. 2011. *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York : The Penguin Press.

Miner, Rick. 2010. *People Without Jobs, Jobs Without People: Ontario's Labour Market Future*. Toronto : Miner Management Consultants.

Moran, Michael, Martin Rein et Robert Goodin. 2006. *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford, R.-U. : Oxford University Press.

Mulgan, Geoff. 2009. *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford, R.-U. : Oxford University Press.

Organisation internationale du travail. 2012. *World of Work: Better Jobs for a Better Economy*. Genève : Organisation internationale du travail.

Organisation internationale pour les migrations. 2011. *World Migration Report: Communicating Effectively About Migration*. Chapitre 2. Genève : Organisation internationale pour les migrations.

Pal, Leslie. 2009. *Beyond Policy Analysis: Public Issue Management in Turbulent Times*. Toronto : Nelson Education.

Pang, Alex Soojung-Kim. Été 2011. A Banquet of Consequences: Living in the « Nobody-Could-Have-Predicted Era ». *World Future Review : A Journal of Strategic Foresight*, 3(2).

Porter, M. et Mark Kramer. 1<sup>er</sup> décembre 2006. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*.

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. 2004. *L'innovation sociale au Canada : comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens...et comment il peut mieux les servir*. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. 2009. *Social Innovation in Canada: An Update*. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Russia Today. 15 mars 2012. *Internet Providers to Start Policing the Web July 12*. RT.com.

Salamon, Lester M. 2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford, R.-U. : Oxford University Press.

Sanders, T. Irene. 1998. *Strategic Thinking and the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change*. New York : The Free Press.

Savoie, Donald. 2010. *Power: Where Is It?* Montréal, Québec et Kingston, Ontario : McGill-Queen's University Press.

Siegel, Eric. Février 2005. *Predictive Analytics with Data Mining: How It Works*. *DM Review's DM Direct*.

Société financière internationale et la Banque mondiale. 2012. *Changes to the Methodology, Doing Business 2005–2011. Doing Business: Measuring Business Regulations Project*.

Sorensen, Eva et Jacob Torfing. 2007. *Theories of Democratic Network Governance*. Londres, R.-U. : Palgrave MacMillan.

Sorensen, Eva. 2005. The Democratic Problems and Potentials With Network Governance. *European Political Science*, 4(3).

Sunstein, Cass R. et Richard H. Thaler. 2003. *Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron*. Chicago : The Law School, Université de Chicago.

Swanson, Darren et Suruchi Bhadwal. 2009. *Creating Adaptive Policies : A Guide to Policy-Making in an Uncertain World*. New Delhi : SAGE Publications, et Ottawa : Institut international du développement durable.

Système d'analyse politique et stratégique en Europe (ESPAS). 2012 *Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World*. Paris, France : Institut d'études de sécurité de l'Union européenne.

Thaler, Richard H. et Cass R. Sunstein. 2009. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New York : Penguin Group.

United States Green Business Council. 1<sup>er</sup> avril 2012. [About USGBC](#). USGBC.org.

Vosko, L. 2003. [Precarious Employment in Canada: Taking Stock, Taking Action](#). *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, 3.

Wickramasekara, Piyasiri. 2011. *Circular Migration: A Triple Win or a Dead End*. Genève : Global Union Research Network, Organisation internationale du travail.

## Annexe 1 : Processus d'engagement

La présente étude prospective est le résultat d'un exercice de collaboration qui a fait appel à un vaste éventail d'experts au moyen d'entrevues, d'ateliers et d'autres séances d'engagement qui ont eu lieu entre les mois de décembre 2011 et mai 2012. Le but de cet engagement consistait à mettre de l'avant des hypothèses, à les remettre en question, à examiner des idées nouvelles et des moteurs de changement ainsi qu'à explorer des scénarios plausibles ayant trait aux leviers de politiques. Horizons de politiques Canada tient à remercier tous les participants qui ont bien voulu donner de leur temps et de leur énergie et faire part de leurs idées. Vous trouverez ci-dessous la liste des experts engagés au cours du processus.

### Personnes interviewées (par ordre alphabétique)

1. Wiktoria Adamowicz, Université de l'Alberta, 24 janvier 2012
2. Dan Ariely, Université Duke, 4 avril 2012
3. David Autor, Massachusetts Institute of Technology, 12 janvier 2012
4. Perrin Beatty, Chambre de commerce du Canada, 9 mars 2012 (entrevue ayant aussi servi à l'étude sur la prochaine économie)
5. Sam T. Boutziouvis, Conseil canadien des chefs d'entreprise, 28 février 2012 (entrevue ayant aussi servi à l'étude sur la prochaine économie)
6. Michael Buda, Fédération canadienne des municipalités, 9 février 2012
7. C. Scott Clarke, ancien sous-ministre des Finances, 9 mars 2012 (entrevue ayant aussi servi à l'étude sur la prochaine économie)
8. Stephen Clarkson, Université de Toronto, 23 mars 2012 (entrevue ayant aussi servi à l'étude sur la prochaine économie)
9. Ken Coates, Regional Innovation, 22 décembre 2011 (entrevue ayant aussi servi à l'étude sur la prochaine économie)
10. Aftab Erfan, Université de la Colombie-Britannique, 8 mars 2012
11. Catherine Fieschi, Counterpoint UK, 23 février 2012
12. Giles Gherson, ministère des Services aux consommateurs de l'Ontario, 14 février 2012
13. Katherine Graham, Université Carleton, 17 février 2012
14. David Halpern, Gouvernement du Royaume-Uni, 4 avril 2012
15. Michael Howlett, Université de la Colombie-Britannique, 21 décembre 2011
16. Frances Lankin, anciennement de Centraide du Grand Toronto, 14 mars 2012
17. Avrim Lazar, Association des produits forestiers du Canada, 15 février 2012
18. Matt Leighninger, Deliberative Democracy Consortium, 20 mars 2012
19. Evert Lindquist, Université de Victoria, 12 janvier 2012
20. Peter MacLeod, MASS LBP (cabinet d'experts-conseils), 6 février 2012
21. Peter Milley, École de la fonction publique du Canada, 17 janvier 2012
22. David Mitchell, Forum des politiques publiques, 16 janvier 2012
23. John Moffet, Environnement Canada, 17 février 2012
24. Robert Page, Université de Calgary, 3 février 2012
25. Michael Presley, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 24 janvier 2012
26. Graham Room, Université de Bath, 19 avril 2012
27. Lester Salamon, Université Johns Hopkins, 30 mars 2012
28. Scott Taylor, Université de Calgary, 3 février 2012
29. Scott Vaughan, Bureau du vérificateur général, Commissaire à l'environnement et au développement durable, 16 mars 2012
30. Liz Weaver, Tamarack, 10 février 2012
31. Armine Yalnizyan, Centre canadien de politiques alternatives



### Groupe d'engagement (par ordre alphabétique)

1. Adler Aristilde, Agence canadienne de développement international
2. Bruno Bond, Ressources naturelles Canada
3. Carrie-Ann Breckenridge, Ressources humaines et Développement des compétences Canada
4. Michael Burt, Le Conference Board du Canada
5. George Claydon, Infrastructure Canada
6. André Downs, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada
7. Jeff Frank, Ressources humaines et Développement des compétences Canada
8. Brad Gilmour, Agriculture et Agroalimentaire Canada
9. Judith Hamel, Environnement Canada
10. Terry Hunsley, Conseil canadien de développement social
11. Stelios Loizides, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
12. Francois Massé, Bureau du Conseil privé
13. Anthony Michel, Patrimoine canadien
14. David Moorman, Fondation canadienne pour l'innovation
15. Anthony Muttu, Ressources humaines et Développement des compétences Canada
16. Danielle Provencher, Justice Canada
17. Rachel Samson, Environnement Canada
18. Jennifer Simms, Industrie Canada
19. John Verdon, Recherche et développement pour la défense Canada, ministère de la Défense nationale